

学校编码: 10384

学号: 15520051301392



分类号_____密级_____

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

ZJXM 公司绩效管理研究

A Study on Performance Management
of ZJXM Company

程 斌

指导教师姓名: 程文文 副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2010 年 7 月

论文答辩日期: 2010 年 9 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席_____

ZJXM 公司绩效管理研究

程斌

指导教师: 程文文
副教授

厦门大学

评 阅 人_____

2010 年 9 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘 要

2002 年至 2007 年，应国家质检总局的要求，ZJ 集团历经机构转型及机构合并，逐步建立了现代企业管理制度。本文的案例企业 ZJXM 公司在这种背景下，作为 ZJ 集团的分支机构，也随之迅速成长。迅速扩张带来的挑战之一就是管理上的滞后，尤其是在绩效管理方面，绩效管理体系的落后严重制约了公司的发展，现有体系内部缺乏公平性，外部缺乏竞争性。

本文针对 ZJXM 公司绩效管理体系的改进进行研究。论文首先通过对绩效管理进行理论综述，然后对 ZJXM 公司现行绩效管理体系存在的问题进行深入分析，指出该体系存在的问题，并力争从科学性与实用性兼备的角度设计出一种全新的绩效管理体系。通过对公司绩效体系流程的梳理，从各个薄弱环节进行了阐述，并提出了改进措施。同时本文也强调了绩效管理是一个持续沟通的过程，只有通过不断的绩效沟通和反馈，才能更好地实现绩效管理的目标。

关键词：绩效管理 考核指标 绩效改进

厦门大学博硕士论文摘要库

ABSTRACT

From 2002 to 2007, respond to the call of General Administration of Quality Supervision, Inspection and Quarantine the People's Republic of China (AQSIQ), ZJ GROUP established modern enterprise management system after transition and merger. Under this condition, as branch of ZJ GROUP, ZJXM company growing fast too. The challenge followed is management backward, especially in the performance management. The backward of performance management, deeply restrict the development of company. On the inside, it lack of fairness, and on the outside, it lack of competitiveness.

This thesis research against the improvement of ZJXM's performance management. First, this thesis summary the theory of performance management, then in-depth analysis the problem of the current performance management, and try to establish a all new system of performance management stands in angle of science and practicability. After refresh of the performance management flow, expatiated all of the weak link and proposed constructive ideas. In the mean time, this thesis emphasized that performance management is a process of continuous communication. Only through the continuous performance communication and feedback, we could realize the target of better performance management

Key words: Performance Management; Assessment Index;

Performance Improving

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 前言	1
一、 研究背景	1
二、 本文研究的内容与论文框架	3
第二章 绩效管理理论	4
一、 绩效管理与绩效考核的概念	4
二、 绩效考核的目的、原则、方法	9
三、 绩效管理的流程及结果应用	12
四、 绩效考核影响因素	15
第三章 公司概况及绩效管理现状	16
一、 公司概况	16
二、 公司绩效管理体系概况	21
三、 公司绩效管理存在问题及原因分析	41
第四章 绩效管理体系的改进	48
一、 改进思路	49
二、 绩效管理体系方案改进设计	51
三、 绩效管理改进结果	76
第五章 实施展望	77
一、 预期困难及对策	77
二、 配套措施	78

第六章 结论	81
参考文献	83
致 谢	84

厦门大学博士论文摘要库

CONTENTS

Chapter 1 Preface.....	1
1 Background.....	1
2 Contents and Frame.....	3
Chapter 2 Performance Management Theory.....	4
1 Concept of Performance Management& Performance Inspection.....	4
2 Purpose, Principle and Method of Performance Inspection.....	9
3 Flow and Application of Performance Management.....	12
4 Influencing Factors of Performance Inspection.....	15
Chapter 3 Current Situation of Company and Performance Management.....	16
1 Company Situation	16
2 Performance Management Situation	21
3 Problem and Reason of Performance Management	41
Chapter 4 Improvement of Performance Management.....	48
1 Thought of Performance Management	49
2 Improvement of Performance Management System Translation.....	51
3 Result of Performance Management Improvement	76
Chapter 5 Outlook	77
1 Expected Difficult and Countermeasures	77
2 Measures	78
Chapter 6 Conclusion	81
References.....	83
Thanks	84

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 前言

一、 研究背景

人力资源是企业发展的根本资源，企业管理中最重要的因素就是人，把人用好，公司才能获得长久的发展。人力资源管理在企业创造和保持竞争优势方面具有决定性的作用。在这个竞争激烈的知本时代，作为企业一份子的员工，如何对其进行有效激励、管理，使其发挥最大的创造力，如何将其个人的发展与企业的发展战略统一，是每个企业管理者都在思考的问题。

而绩效管理是人力资源管理的核心，一套完善的绩效管理体系能大幅度提升企业的整体绩效。但是，现实生活中，尤其是在企业改制转型过程中，企业原来旧体制遗留下来的种种问题，往往会严重制约企业的绩效改革。所以，在进行体制改革的时候，企业应该充分考虑自身的实际情况和所处行业的特色，并进行深入探讨研究，抓住根本症结所在，设计出实施有效的绩效管理体系。绩效管理涉及的不仅是员工的切身利益，还跟企业的发展紧密相关。设计一套企业适用的绩效管理体系是每个企业管理者责无旁贷的首要任务。

企业的人力资源管理是否能与其发展战略保持一致，一个重要的方面就是企业是否具备与其战略管理相匹配的绩效管理体系。科学合理的绩效管理体系是企业提升经营效益的有效手段，越来越多的管理者已经开始逐步意识到绩效管理体系的重要性，并把绩效管理体系导入到企业的管理体系中，成为企业日常运作不可或缺的一部分。但是，这些企业在借鉴、导入在西方优秀企业中行之有效的绩效管理体系后，却经常发生“水土不服”的现象。主要原因有两点，一是，企业现有的绩效管理体系与企业的实际情况脱节；二是，把绩效管理和绩效考核混为一谈。这几乎已经成为各大企业的通病，而这两个因素直接导致了绩效管理体系与企业的战略严重脱节、失效。

目前，不少转型后的国有企业仍存在着旧有的内部矛盾，员工缺乏积极性、工作效率差。许多深受这个问题困扰的国有企业管理者纷纷把目光投向了西方企

业推行多年且功效卓著的人力资源管理理论，并在自己的企业中加以运用，如改进企业的薪酬制度、提升激励机制、加强绩效考核等。通过上述的各种措施，不少国有企业的情况确实得到了很大的改善，员工面貌焕然一新，企业的整体绩效也得到了很大的提升。但是，也有不少的企业经过几番折腾，仍然没有太大的改善。管理者往往发现无论他们怎么改进企业的绩效管理体系和薪酬制度，员工的表现仍无多大变化，企业的整体绩效也未见较大幅度的提升。彼得·德鲁克曾经说过：“重要的不是把事情做对，而是找对的事做”。因此，寻找制约国有企业绩效状况提高的真正症结所在，对症下药，是这些企业管理者的当务之急。

本文研究的 ZJXM 公司，是 ZJ 集团下属的一级子公司，属于典型的国有企业，内部管理上存在着大多数国有企业的通病。集团公司主营业务为检验、鉴定、测试和认证四大块。集团公司自上世纪 80 年代成立以来，业务长期靠中国检验检疫局支持或政策扶持，基本上属于垄断经营。长期以来，上至集团总部下至海内外各分子公司都严重缺乏市场意识和危机意识。近年来，随着检验认证市场的开放，集团公司原有的垄断地位已经不复存在，几十个海内外子公司都面临着巨大的压力和挑战。应国家质检总局的要求，集团公司历经 2002 年机构转型及 2007 年机构合并，逐步建立现代企业管理制度，完善公司治理结构，实行企业法人负责制，引入竞争机制。作为下属机构，ZJXM 也应集团公司的要求，经历了 2 次的绩效改革，面对日益竞争激烈、市场化的检验认证市场，公司从原来的“等饭吃”转变为遵循市场经济规则运营，逐步“断奶”，实现自主经营，自付盈亏，不断改革公司制度，强化管理，求生存、谋效益、图发展。但公司目前在绩效管理方面仍存在不少的问题，所谓的绩效考核仍不能准确反应员工的实际工作成效，努力与付出无法挂钩，仍存在着吃大锅饭的现象，这直接造成激励不足，员工的工作积极性不高，对公司发展漠然，这严重地制约了公司的整体绩效提升和发展。

在对 ZJXM 的绩效管理体系研究过程中，作者参阅了大量绩效管理的书籍和文章，结合 ZJXM 所在行业现状、公司自身情况，对 ZJXM 的现有绩效管理制度进行了深入分析，深究公司绩效管理存在的根本问题，寻求对策，并制定了相应的改进措施。

需要说明的是，为保证公司的权益，本文中的相关数据已经进行了技术处理，但并不影响本文的研究结果。

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”. Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库